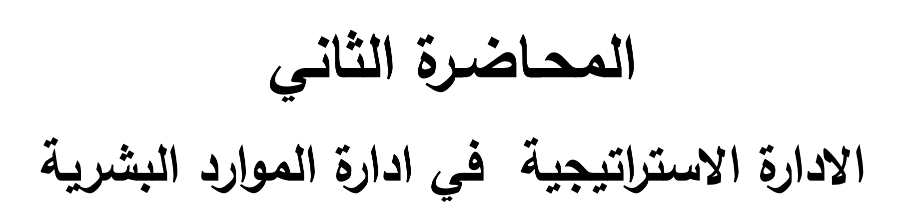


المحاضرة الثاني

الادارة الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية

1-الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الاستراتيجية بمعناها العام هي تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة أن تكون عليها في غضون المستقبل المنظور الذي لا يقل عن بضعة سنوات ولا يزيد عن عقد من الزمن . أو هي الخيار والإطار المرشد والمحدد لمسيرة المنظمة في سعيها لأهدافها المستقبلية التي تسعى جادة لتحقيقها. ومن المفروض أن يكون هذا الخيار هو حصيلة تفكير وإدراك القيادات العليا ومشاركة ممثلين عن الإدارات المتخصصة المكلفة بوضع الخطط التنفيذية والتشغيلية الموصلة لما ترغب أن تكون عليه. وعندها فقط يمكن القول إن الاستراتيجية هي القوة الدافعة للمستقبل وباتجاه الأهداف المتفق عليها سلفاً. والحديث عن الاستراتيجيات لا يعني بالضرورة أن جميع المنظمات، حكومية كانت أو خاصة ينبغي أن يكون لها تصورات أو خطط استراتيجية أو أنها تعنى بوضعها أو توليها نفس القدر من الأهمية والأولوية. ذلك لأن المنظمات ليست على شاكلة واحدة في أهدافها وفي أنشطتها. فمعلوم أن البعض من المنظمات لا تعنى ولا تتعامل مع المستقبل إلا حين تواجه خطراً يهدد بقاءها، في حين أن البعض الآخر من المنظمات قد أنشيء خصيصاً للتعامل مع المستقبل أو التأثير في اتجاهاته أو لسبر غوره أو للبحث عما يحمله من بدائل واحتمالات وإمكانيات .. لكن ذلك لا يغني المنظمات الأولى من أهمية تخصيص بعض من جهدها ووقتها للتفكير على الأقل بما ينتظرها أو بما سيئول إليه أمرها إن بقيت على الحال التي هي عليها.

لذلك يجب عدم الخلط بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي. ففي حالة التفكير ينصب الاهتمام على طرح التساؤلات واستحضار الاحتمالات وفتح الحوار حول الأحداث محتملة الوقوع أو القضايا المتوقع تفجرها أو المشاكل التي يمكن أن تفرزها المستجدات والظروف المقبلة. أما التخطيط الاستراتيجي فيركز على الرؤى والأهداف وعلى الطاقات والإمكانيات المتاحة والكامنة وسبل حشدها وتوظيفها لمواجهة التهديدات والتحديات المحتملة، وبنفس الوقت تحسب الفرص والمنافسة على التفوق والتمييز في البيئة التي تعمل فيها. وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة استراتيجية قادرة على شد أعضائها للأهداف الاستراتيجية وتجعلهم يفكرون ويخططون استراتيجيا. ومعلوم أن الأهداف الاستراتيجية تكون في الغالب أوسع وأكبر من الإمكانيات المتاحة لكن القيادة ذات الإرادة القوية والرؤية المستقبلية والقادرة على استنفار الطاقات وتحفيز القدرات على الإبداع والابتكار كفيلة بسد الثغرات بين الواقع والطموح وبين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون. (خطاب،2002،ص25).

1/1- الفكر الاستراتيجي

إن من بين ما تحتاجه المنظمات العصرية الساعية إلى هذا التوجه الاستراتيجي تفكيراً وتخطيطاً هو أن يكون لها قيادات مؤمنة به، وقادرة على ترجمته على أرض الواقع. وبقدر تعلق الأمر بإدارات الموارد البشرية في الخدمة المدنية التي ندعو ونسعى إلى تطويرها وتحسين أدائها على صعيد مجتمعاتنا العربية ينبغي أن يكون للتفكير وللتخطيط الاستراتيجي نصيب من الاهتمام والممارسة. لأن البشر هم العنصر الحي الوحيد الذي يبعث الحياة في كل الأشياء والمعدات والمواد والوسائل والموارد المادية. وإن إعدادهم وتأهيلهم وانتقاءهم للمواقع والوظائف يستلزم دراية ومعرفة ويتطلب مهارات ويستغرق أوقاتاً ويحتاج لموازنات. وهذه العناصر مجتمعة يتعذر تهيئتها والتعامل معها بدون خطط استراتيجية ورؤى مستقبلية ومشاركة جماعية.

وإذا كان الفكر التقليدي لإدارة شئون الموظفين والعاملين يعتمد على استراتيجية السيطرة والرقابة ويتبنى سياسة التأديب والتأنيب ويؤثر آليات العقاب على الثواب، فإن الاستراتيجية البديلة التي يطرحها الفكر التنظيمي السلوكي تنطلق من مفاهيم الولاء والانتماء والالتزام للمنظمة وللمهنة وللاختصاص، وتدعو إلى إرساء القيم المهنية والمؤسسية الإيجابية الداعية إلى حرية التصرف من أجل الإبداع والابتكار والتفوق (باور،1991، ص762).

أما أهم أساسيات الفكر الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية فهي:

أ- التركيز على أهمية استثمار رأس المال الفكري من خلال وضع معايير تقييم أداء علمية وعملية وتوفير الفرص للعاملين ليكونوا في حالة تعلم مستمر، والاهتمام بالنخب المتميزة بالقدرة على الإبداع والابتكار والحفاظ عليها وصيانتها من الإحباط والتقادم المعرفي أو الاغتراب.

ب- الاهتمام بتخفيض قوة العمل والحد من معدلات التضخم والبطالة المقنعة عن طريق برامج التدريب وإعادة التأهيل وإعادة التوزيع والإحلال وبرامج التقاعد المبكر وآليات العقود المؤقتة للعمل.

ج- وضع السياسات والأنظمة التي تنسق بين جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية وتحقق التكامل والانسجام بين سياسات الاختبار والتعيين وسياسات الدفع وتحديد المرتبات وسياسات ونظم التدريب والتأهيل وتلك المتعلقة بإنهاء الخدمة المبكرة بالإحالة على التقاعد. والحرص على

أن تكون هذه السياسات والنظم متسقة بنفس الوقت مع الرؤى والأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمنظمات الحكومية (باور ،1991،ص862).

وإذا كانت تطبيقات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) قد ظهرت في بدايتها في القطاع الخاص وإدارة الأعمال فإن السنوات الأخيرة قد شهدت تعميمها على المنظمات الحكومية مما دفع المعنيين بإدارات شئون العاملين والمؤلفين فيها إلى إدراجها ضمن خططهم وكتبهم وتطبيقاتهم، (Tompkins, 2002, p.95)

2/1- التخطيط الاستراتيجي

كان البعض يجادل في إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية مبررين ذلك بغيبة أجواء المنافسة في السوق على غرار ما تواجهه المنظمات الخاصة، إضافة إلى كبر حجمها وضخامة أعداد العاملين فيها، مما يجعل التصورات المستقبلية والإستراتيجية فيها صعبة إن لم تكن مستحيلة. لكن آخرين يرون أن هذه الاختلافات لا تدعو إلى تجاهل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، وإنما تدعو إلى تكييف هذه المنظمات لتكون ملائمة لها. ومن بين المقترحات المطروحة لتحقيق ذلك ما يلي : (Joyce,1999,p.8)

أ- إرساء وتعميق الفهم لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القياديين.

ب- صياغة الأهداف الرئيسية والفرعية للإدارات المختصة بطريقة إجرائية قابلة للقياس.

ج- وضع سياسات مرشدة ومنظمة لشئون العاملين منذ بدء تعيينهم وحتى انتهاء خدمتهم.

د- إعادة هيكلية إدارة شئون العاملين ودعمها بالمختصين وتوسيع صلاحياتهم للمشاركة في وضع السياسات والخطط.

هـ- تغيير وتطوير وظائف إدارة شئون العاملين وتمكينهم من التفاعل مع التغيرات والمستجدات والطوارئ، وأن تهتم بإدارة المعرفة وتحسين نوعية الحياة للعاملين وتقديم الخدمات التي تسهم في رفع كفاءتهم وفاعليتهم وليس مجرد تطبيق اللوائح والإجراءات الروتينية.

3/1- الأهداف الاستراتيجية

أما الأهداف الاستراتيجية لإدارة شئون العاملين (الموظفين) فينبغي أن تشمل:

- تقوية ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون فيها.

- تحقيق أعلى درجات الرضا والارتياح ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- ربط المهام والواجبات بالأهداف والأغراض والنتائج المرغوبة.
- مراعاة التكاليف والنفقات للحد منها في ضوء العوائد المتحققة.

ولتحقيق هذه الأهداف لابد من آليات استراتيجية تساعدها في أدائها لمهامها ومن هذه الآليات نذكر:

- اعتماد معايير ومؤشرات محددة ومتفق عليها لتقويم الإنجاز المتحقق.
- ربط معدلات الإنجاز بالحوافز والمكافآت والمكاسب.
- تمكين العاملين ومشاركتهم كأفراد وجماعات في مناقشة الأمور المهمة في المنظمة.
- توفير فرص التدريب والتطوير وفقاً لمساراتهم الوظيفية.
- الشفافية والصراحة والوضوح بين الإدارات والأقسام والعاملين فيها.
- الانفتاح على البيئة والتفاعل معها والتكيف مع ما يستجد فيها.
- استخدام نظم المعلومات وقواعد البيانات الحاسوبية المتطورة.

وفي ضوء هذه الأهداف والسياسات فإن إدارة شئون العاملين تصبح مستشارة وخادمة وليست سيدة متسلطة. Consultants and service provider rather than a master

4/1- الخيارات الاستراتيجية

تعرف الخيارات الاستراتيجية بأنها الطرق والمداخل التي تختارها المنظمات لترجمة رسالتها To fulfill its mission ولتحقيق أهدافها بعيدة المدى achieve its long-term goals

ويتطلب تحديد الخيارات إخضاع البدائل المتاحة لعملية تحليل وتقويم لإجراء المفاضلة بين نتائجها المتوقعة في ضوء الواقع القائم والبيئة المحيطة والإمكانيات المتاحة.

وهذا يتطلب تشخيصاً دقيقاً لنقاط القوة Strengths ولنقاط وأوجه الضعف Weaknesses في المنظمة من جهة، وللفرص المتاحة Opportunities وللمخاطر المحتملة Threats من جهة أخرى. ولإجراء هذا التحليل والتقويم والتشخيص للخيارات الاستراتيجية التي يمكن المفاضلة بينها طرحت

مصفوفة SWOT التي تعبر عن الحروف الأولى للمتغيرات الأربع المشار لها آنفاً. وهذا ما تم توضيحه أدناه (Decenzo and Robbins, 1999, p.131)

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	توظيف مصادر القوة للفوز بأفضل الفرص (1)	معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من الفرص (2)
Threats	تعبئة مصادر القوة للحد من آثار المخاطر (3)	الحد من أوجه الضعف لتقليل آثار المخاطر قدر الإمكان (4)

الشكل رقم (1) مصفوفة SWOT للخيارات الاستراتيجية

وفي ضوء هذا التحليل، على قيادة المنظمات أن تضع في حسبانها الاحتمالات الآتية:

أ- أن الفرص قد تتحول إلى تهديدات إذا لم تحسن التعامل معها من خلال مصادر القوة.

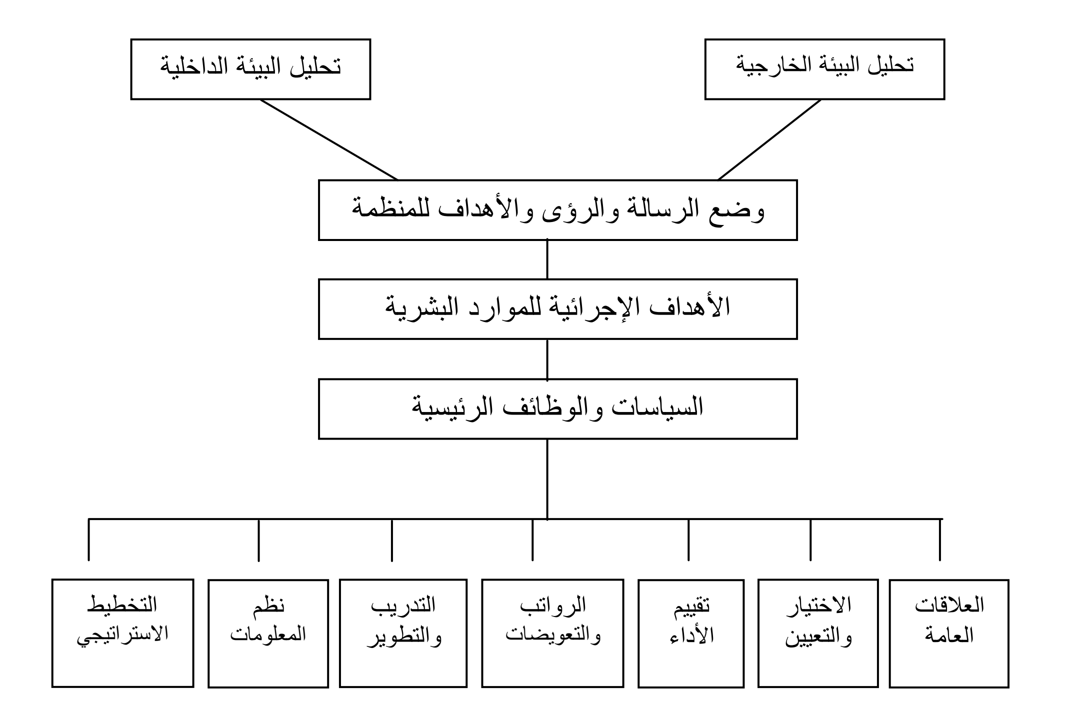
ب- أن التهديدات يمكن أن تتحول إلى فرص إذا ما وظفت مصادر القوة بكفاءة.

ج- أن أوجه القوة ومصادرها قد تقود إلى الضعف إذا لم توظف بفاعلية.

د- أن نواحي الضعف يمكن أن توظف إلى كسب مصادر قوة جديدة إذا توفرت القيادة الحكيمة.

وأخيراً فإن القيادة الاستراتيجية هي الأقدر على إيجاد أفضل البدائل المحققة للتكيف والمواءمة بين الأبعاد الأربعة للوصول إلى أفضل النتائج واقل الخسائر والأضرار (Noe etal,2000,p.48)

ولترجمة هذه المصفوفة على واقع إدارة الموارد البشرية فإن عملية التحليل والتشخيص ينبغي أن تركز على العناصر الواردة في الشكل أدناه.



الشكل رقم (2) عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

5/1- المهام والمتطلبات

تتمثل النظرة الاستراتيجية للموارد البشرية في السعي للتوفيق بين تركيز إدارة العاملين على البعدين الزمنيين (الآني والمستقبلي) معاً فلا يكون جل همها تسيير المعاملات والإجراءات اليومية تاركة ما يمكن أن يتطلبه المستقبل من إعداد وتهيئة. ولا العكس في تركيزها على المستقبل وتهمل متطلبات الحاضر. والتوفيق بين النظرتين المستقبلية والآنية ينبغي أن يشمل العمليات والعاملين معاً. فالتعامل مع العمليات عندها يكون بعيد المدى وقصير المدى. والتعامل مع العاملين أيضاً يتطلب تسيير شئونهم اليومية وبنفس الوقت التحسب لما سيكونون عليه مستقبلاً.

مهام تتعلق بإدارة التوقع والتحول		مهام تتعلق بالهندرة وإعادة التصميم

البشر ⟵⟶ العمليات

مهام تتعلق بإدارة الاستحقاقات والإجراءات		مهام تتعلق بالخطوات والبنية التحتية للعمل

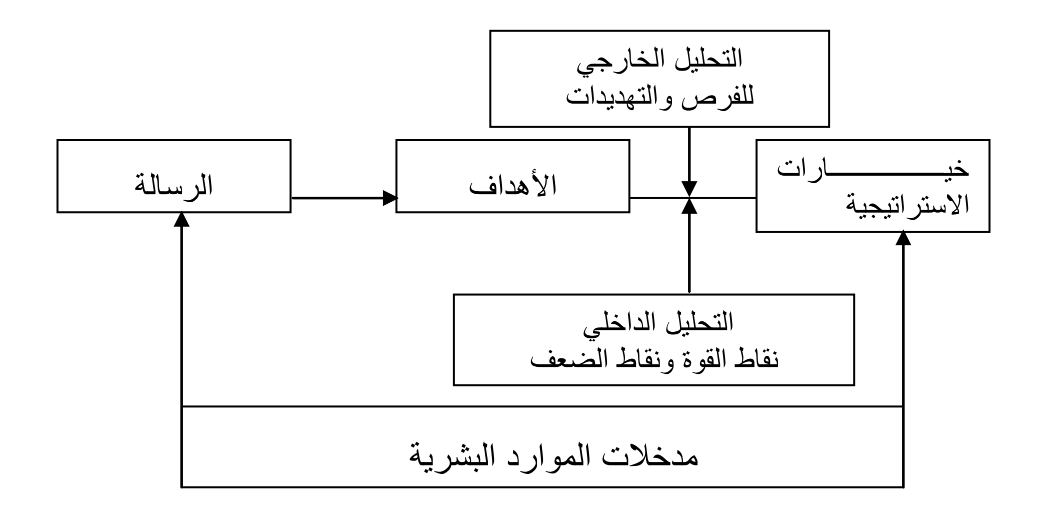
البعد الإجرائي اليومي

الشكل رقم (3) مهام الإدارة الاستراتيجية البعد الاستراتيجي المستقبلي

المصدر : Noe,et al,2000,p.564

6/1- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

ومع أن المستويات القيادية العليا هي التي تضع الاستراتيجية للمنظمة إلا أن ممثلين عن جميع الإدارات والأقسام ينبغي مشاركتهم في هذه العملية. و إدارة الموارد البشرية واحدة من هذه لإدارات التي لها دور فاعل. وهذا ما تؤكده المسوحات الميدانية التي أوضحت أن ما بين 50. 70% من المنظمات تعطي للموارد البشرية دوراً في صياغة الاستراتيجية. والنموذج أدناه يوضح كيف أن مدخلات إدارة الموارد البشرية تسهم في صياغة الرسالة والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وبنفس الوقت تشارك في إجراء التحليل الخارجي للفرص والتهديدات التي تواجهها، وكذلك في التحليل لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية فتعمل على توظيفها.



الشكل رقم (4) نموذج التحليل الاستراتيجي
المصدر :
Noe,et al,2000,p.47

7/1- التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية

ومن التطورات المعاصرة في حقل إدارة شئون العاملين ظهور شرائح جديدة من العاملين لم يكن لها بالأمس القريب وجود بين العاملين في الخدمة المدنية حين كان المعنيون في هذا الحقل يقسمون الوظائف إلى تنفيذية وأخرى استشارية وثالثة مساعدة أو خدمية. أما اليوم وفي ظل الثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة بثورة الاتصالات وثورة المعلومات وثورة البرمجيات فقد استجدت وظائف معرفية وتقنية وبحثية جديدة يتولى شغلها أعداد من العاملين الذين تم إعدادهم وتأهيلهم عبر حلقات التعليم والتدريب والممارسة وتخصصهم في التعامل مع التقنيات والبرمجيات وتوظيف الأجهزة الإلكترونية وشبكات الاتصال وبنوك المعلومات الدولية والمحلية لخدمة إدارة شئون العاملين في مختلف أنشطتها ومهامها. فحين تبدأ عمليات التخطيط للقوى العاملة وحصر الاحتياجات والزيادات أو حين يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة واستقطاب المرشحين لشغلها أو حين تبدأ عمليات دراسة الوظائف وتحليلها وتصنيفها وتقويمها فإن هناك مختصين وفرق بحث تعمل في أقسام التطوير والبحث أو في أقسام الحاسبات وإدارة المعلومات أو ضمن ورش تحليل وتصميم البرامج لتسهم في تقديم المدخلات اللازمة لاتخاذ القرارات ووضع الخطط وإعداد البرامج. ومن المتوقع أن يحل الرجل

الآلـي «الروبوت» (Robots) وأن يستخدم التحكم الآلي في عدد من الوظائف التي يشغلها اليوم محاسبون وأخصائيون وكتبة لحفظ المعلومات وإدارة الملفات وإجراء العمليات اليدوية المتعلقة بالرواتب وإعداد التقارير وإصدار الأدلة وتسجيل الحوادث والإصابات وغيرها.

ومن خصائص هذه الشريحة قدرتها على مواكبة المستجدات والتعامل مع التقنيات وتوظيف المعرفة النظرية والخبرة العملية في التجديد والابتكار والإبداع وتقليص دائرة المجهول وتوسيع دائرة المعلوم وطرح البدائل للمستقبل الذي يتم استشرافه واستحضاره قبل حلوله، إضافة إلى نزعتها وميلها نحو المنافسة والمخاطرة من أجل التفوق والتميز والريادة.

ولا شك أن استقطاب مثل هذه الشريحة والحفاظ عليها لا يمكن تحقيقه عبر النظم التقليدية للاختيار والتعيين والترقيات . بل يستلزم خروجاً عنها أو تفويضاً للتعامل معهم بطرق مختلفة عن تلك التي تعمل في الوظائف التقليدية. وكان لابد من إيجاد أسس ومعايير جديدة تتلاءم مع أفراد هذه الشريحة لتحفيزهم والحفاظ عليهم لفاعلية الدور الذي يسهمون فيه كرواد تجديد وتطوير وبحث. بل إن الحاجة أصبحت ملحة لإيجاد هيئة متخصصة لتعنى بهذه الشريحة من العاملين وتعمل على اكتشافهم منذ المراحل الأولى من التعليم لتتبناهم وتعد لهم المدارس والبرامج الخاصة التي تمكنهم من اختصار مراحل التعلم أو اختصار الطريق في الوصول إلى القمة والصدارة.

أما بحوث التطوير في مجال الخدمة المدنية والعاملين فيها فهي رغم قدمها وممارستها في العديد من الأقطار إلا أنها ظلت محدودة وقاصرة على البحوث المسحية والوصفية للمشاكل وللظواهر التي تعاني منها إدارة شئون العاملين في القطاعات الخدمية والإنتاجية المختلفة، أو التصدي للظواهر الشائعة بين العاملين كالغياب والإجازات المرضية والحوادث والإصابات والأمراض المهنية. لكنها اليوم أصبحت تتجاوز هذه المجالات والموضوعات وتسعى إلى توظيف الجديد من المعارف والمعلومات والتقنيات لتوليد معرفة جديدة وطرائق بديلة للتطبيق والممارسة. فبحوث التطوير المعاصرة يشارك فيها الأكاديميون والمهنيون والقياديون في الميدان لتمتزج المعرفة بالممارسة والنظرية بالتطبيق ولربط الحاضر بالمستقبل (Ban and Riccucci,ch.1).

8/1 الخلاصة

وبعد كل ما تقدم من عرض موجز لما يمكن أن تقدمه إدارة الموارد البشرية في مهام وظائف جديدة تتطلبها الظروف البيئية المحلية والدولية التي تحيط بمنظمات العصر فإن تغييراً جذرياً في صلاحيات وسلطات هذه الإدارة ينبغي أن يتحقق وهذا بدوره سيستلزم إعادة هيكلة هذه الإدارات ولموقعها التنظيمي وللمؤهلات الفنية والتقنية والعلمية التي ينبغي توفرها في الكوادر التي تعمل فيها، وهذا ما سيحصل إن عاجلاً أو آجلاً إذا ما أريد لإدارات الموارد البشرية أن تسهم في عمليات التخطيط والتطوير الاستراتيجي للإدارات الحكومية المعاصرة.

ولأن العنصر البشري في المنظمات العصرية يعد بمثابة الرأسمال الفكري الذي يفكر ويتنبأ ويخطط ويدير كل العمليات والأنشطة فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية ينبغي أن ينطلق من إدارة الموارد البشرية قبل غيرها من أجل كسب الطاقات البشرية ذات الكفاءة والفاعلة لرسم الاستراتيجيات للإدارات وللأنشطة المختلفة.

ولتحقيق ذلك لابد أولاً من تحديد رسالة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وأن تحدد الأهداف والغايات للمدى البعيد لكي تتفرع منها الأهداف قريبة المدى. وفي ضوء ذلك يتم طرح التصورات حول حجم ونوع الموارد البشرية التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف. ولرسم الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية لابد من تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحليل الوظائف ووصفها وتقدير حجم الطلب على الطاقات البشرية وكيفية استقطاب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل وإحلالها في المواقع المناسبة، كما يستلزم وضع السياسات المتعلقة بالترقيات والتعويضات والخدمات التي تساعد على الحفاظ عليهم وتحفيزهم وتقوية ولائهم وانتمائهم ليكونوا قادرين على التنافس مع المنظمات الأخرى ومواجهة التحديات وتوظيف أحدث التقنيات بكفاءة وفاعلية.

ولإدارة الموارد البشرية دور فاعل بالتعاون مع الإدارات الأخرى لوضع الاستراتيجيات ورسم السياسات واتخاذ الخيارات من خلال تقديم المعلومات وتوفير الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ هذه الخطط. وهذا يستلزم بالضرورة أن يكون العاملون في إدارة الموارد البشرية من أصحاب الاختصاص ومن المهنيين الذين تعترف بهم الاتحادات المهنية، وتخضعهم للتقييم والاختبار قبل أن تمنحهم شهادات ممارسة هذه المهنة. وفي ضوء هذه المهام الجديدة أصبحت إدارة الموارد البشرية تعد بحق وحدة استراتيجية بعد أن كانت ذات طابع إجرائي خدمي. وأصبحت مهامها تشمل جميع الأطراف

العاملة في المنظمات والمتعاملة معها، إضافة للجهات المتنافسة والقوى الضاغطة عليها وفي البيئة الداخلية والخارجية. لكن التحدي الحقيقي الذي سيواجه هذه الإدارة يتمثل في مدى قدرتها على التوفيق والجمع بين المهام الإجرائية والوظيفية التقليدية التي اعتادت عليها لعقود طويلة والمهام الاستراتيجية الجديدة التي أصبحت ملحة وضرورية لنجاح أية منظمة عصرية تعايش ظروف العولمة والتنافس والانفتاح التي سيتعاظم تأثيرها مع توالي عقود القرن الحادي والعشرين.